Ewa Wiśniewska

Przywództwo edukacyjne nauczyciela

Społeczeństwo. Edukacja. Język 4, 103-113

2016

Ewa Wiśniewska
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE NAUCZYCIELA

Teachers' educational leadership

Streszczenie

Artykuł prezentuje rozważania o przywództwie edukacyjnym nauczyciela. Podstawą rozważań jest teza, że we współczesnej rzeczywistości procesy edukacyjne sprowadzane są coraz częściej do strategii zarządzania a nauczyciel traktowany jest jako urzędnik/funkcjonariusz systemu oświaty. Praca nauczyciela, zdaniem autorki, ma jednak przede wszystkim wymiar osobowy i jest pochodną rozumienia nauczyciela jako profesjonalisty, etycznie zaangażowanego we wspieranie rozwoju ucznia.

W artykule przedstawiono problematykę przywództwa nauczycielskiego w wymiarze osobowym opartym na zasadzie odpowiedzialności. Przedstawiono istotę przywództwa, pojęcie, model i standardy przywództwa edukacyjnego. Scharakteryzowano wybrane kompetencje nauczycielskie determinujące osobowe i odpowiedzialne przywództwo nauczyciela.

Słowa kluczowe: Nauczyciel, przywództwo, przywództwo edukacyjne, podmiotowość, odpowiedzialność nauczyciela

Abstract

The paper presents considerations on teachers' educational leadership. What forms the basis of this consideration is the thesis that contemporary educational processes are more and more often reduced to management strategies in which teachers are treated as clerks and functionaries of the educational system. However, according to the author, the teaching profession primarily comes down to the personal dimension and consists in perceiving teachers as professionals who are ethically committed to facilitating students' development.

The paper presents problems connected with teachers' educational leadership in the personal dimension based on the responsibility rule. What has been presented includes the essence of educational leadership, the notion, models and standards of this leadership as well as the selected teaching skills determining personal and responsible educational leadership.

Key words: Teacher, leadership, educational leadership, subjectivity, teachers' responsibility

1. Wprowadzenie

Szkoła ma pomagać uczniom w ich wszechstronnym rozwoju osobowym: intelektualnym, fizycznym, emocjonalnym, duchowym. Może to czynić między innymi poprzez:

– tworzenie warunków do skutecznego uczenia się,

- dbanie owłaściwe relacje uczeń–nauczyciel–rodzic/opiekun, oparte na wzajemnym szacunku, zaufaniu i chęci współpracy,
- motywowanie ucznia do poznawania, działania i samorealizacji.

Szkoła powinna więc być miejscem, które stwarza najlepsze warunki sprzyjające uczeniu się, rozwojowi i pracy. Miejscem, w którym każdy uczeń i każdy nauczyciel czują się dobrze, są otaczani szacunkiem, mają poczucie sprawczości, partycypują w działaniach szkoły. Dzięki temu szkoła daje każdemu poczucie równych szans, autonomię w podejmowaniu inicjatyw, pozwala na współpracę i współdziałanie. Wówczas klimat szkoły staje się przyjazny, otwarty, zachęcający do nauki i pracy,dialogu irefleksji.

Niekwestionowany wpływ na takie funkcjonowanie szkoły jako instytucji edukacyjnej ma nauczyciel, który obok ucznia i rodzica, jest jednym z podstawowych podmiotów edukacji. Będąc podmiotem edukacji w szkole, nauczyciel pełni jednocześnie trzy podstawowe funkcje: kierownicze (liderskie), interakcyjne i organizacyne. Funkcja nauczyciela jako kierownika/lidera w procesie dydaktyczno-wychowawczym jest czasami utożsamiana jedynie ze strategią zarządzania. Nauczyciel traktowany jest wtedy jako urzędnik, funkcjonariusz czy też menadżer systemu oświaty. Praca nauczyciela ma jednak przede wszystkim wymiar osobowy i jest pochodną rozumienia nauczyciela jako profesjonalisty, etycznie zaangażowanego we wspieranie rozwoju ucznia. Dlatego podstawową zasadą przywództwa nauczycielskiego powinna być odpowiedzialność. Aby jednak nauczyciel mógł stawać się (ponieważ jest to proces) przywódcą powinien posiadać pewne kompetencje, opisane w niniejszym artykule, które zdaniem autorki, są niezbędne w osiągnięciu przywództwa edukacyjnego.

Problematyka przywództwa edukacyjnego jest stosunkowo nowym zagadnieniem w literaturze pedagogicznej, gdyż pojęcie to jest traktowane jako specyficzne dla socjologii, psychologii i teorii zarządzania. Jest też najczęściej kojarzone z polityką, władzą oraz pełnieniem funkcji politycznych. Na temat przywództwa edukacyjnego wypowiadają się między innymi tacy autorzy jak: S. R. Covey, G. Mazurkiewicz, S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak, I. Majewska-Opiełka, których prace były również inspiracją podczas przygotowywania niniejszego tekstu.

2. Istota przywództwa

Przywództwo jest zagadnieniem chyba najlepiej znanym i opisanym w naukach o zarządzaniu. Jest oczywiście różnie rozumiane, różne są ideały przywództwa i wzorce przywódcy. R. Griffin pisze:

> *Przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy* [Penc, 2008, s.762].

Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. Przywództwo to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalanie energii w ludziach. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian. Jako specyficzne cechy przywódcy wymieniane są: – inteligencja społeczna; – umiejętność emocjonalnego radzenia sobie w różnych sytuacjach; – sprawność intelektualna; – kreatywność i otwartość na doświadczenie; – silny układ nerwowy; – odporność na stres i frustracje; – stabilność emocjonalna i samokontrola emocji; – silna motywacja wewnętrzna; – wytrwałość i konsekwencja w działaniu; – asertywność; – planowanie i podejmowanie

działań, uwzględniających potrzeby innych; – pragmatyzm, ekstrawersja a nawet – w sytuacjach wyjątkowych – makiawelizm.

Ludzie zawsze potrzebowali i będą potrzebować przywództwa i przywódców. Współczesnego nowoczesnego przywódcę powinny więc cechować: – *wychodzenie na przeciw zmianom, – potrzeba lub pragnienie wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, – świadomość, w którym kierunku należy zmierzać,- umiejętno*ść przekonywania innych, aby wsparli jego zamierzenia [Penc, 2008, s. 437]. Można powiedzieć, że przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem innych ludzi, ponieważ polega na zachęcaniu i inspirowaniu innych do tego, aby dali z siebie to co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat.

Przywódcy, oprócz wiary we własne siły i oddania się pracy z pasją, powinni kochać ludzi. Jeżeli bowiem będą traktować ludzi jako zło konieczne, to mogą budzić szacunek i strach, ale nie zyskają zwolenników, którzy pójdą za nimi. Dlatego muszą oni umieć czerpać satysfakcję z sukcesów odnoszonych przez innych, a także dostrzegać tych, których nikt nie dostrzega.

Aby przewodzić potrzeba pasji, żaru, zacięcia, entuzjazmu. Ludzi umiejących po mistrzowsku oddziaływać na emocje zbiorowe określa się mianem przywódców charyzmatycznych. Przywódcy charyzmatyczni wiedzą, że ludzie za swoje zaangażowanie oczekują nagród, i to nie tylko i wyłącznie ekonomicznych. Dlatego kładą nacisk na poczucie wartości pracownika, możliwość samorealizacji i dobrą atmosferę w zespole. Doceniając zaangażowanie chętnie współpracują z ludźmi, komunikując się za pomocą racjonalnych argumentów i odwołując się do ich doświadczenia. Ludzie ich rozumieją, cenią i szanują.

3. Przywództwo edukacyjne

G. Mazurkiewicz [2011] pisze, że przywództwo edukacyjne wiąże się z wyzwalaniem w innych zdolności do jak najlepszego wykonywania zadań, a jednocześnie z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia. Ten sam autor pisze również, że przywództwo edukacyjne charakteryzuje się:

- adekwatnością do kontekstu,
- refleksyjnością i służebnością wobec ludzi i instytucji,
- uszanowaniem autonomii i różnorodności,
- ciągłym wspieraniem partycypacji i dialogu,
- szczególną koncentracją na uczeniu się i rozwoju [Mazurkiewicz, 2011].

Adekwatność do kontekstu uzyskuje się poprzez jego rozpoznawanie oraz, na tej podstawie, definiowanie kierunków działania. Trzeba poznać szanse, zagrożenia, potrzeby, możliwości, wyzwania, by na tej podstawie zaprojektować przyszłość, kreować wizję, wskazać celowość i kierunek działań. Rozpoznane konteksty (sytuacje, potrzeby, postawy, już nabyte umiejętności) są więc podstawą do wspólnego wyznaczenia celów, które mają być akceptowane i rozumiane przez wszystkich członków danej grupy. Wpływa to bowiem pozytywnie na motywację, zaangażowanie i współpracę. Edukacyjny przywódca ma inspirować i wspierać.

Refleksyjność i służebność wiąże się z dochodzeniem do samowiedzy na temat własnych możliwości, przekonań, postaw, indywidualnych teorii na temat świata. Taka samowiedza jest potrzebna, aby przywódca akceptował siebie, miał poczucie własnej wartości i wewnętrzną siłę. Ważne jest więc poznanie własnej motywacji, priorytetów i wartości. Ważnym czynnikiem jest budowanie więzi, relacji opartych na szczerości, otwartości i zaufaniu. Pozwala to budować własne mistrzostwo, budować pewność siebie, jak również zaufanie do swoich kompetencji. Rozumienie siebie staje się bowiem warunkiem empatii, któ-

ra jest nieodzownym elementem relacji i komunikacji z drugim człowiekiem. Refleksyjność przywódcy nieodłącznie wiąże się z jego postrzeganiem swej roli jako służby, gotowości niesienia pomocy uczniom w budowaniu siebie. Do tego zaś konieczne są umiejętne słuchanie i empatia. Poczucie własnej wartości rodzi wizję służebności i pozwala ją zrealizować. Lider służebny wspiera innych. Żeby mógł to jednak czynić potrzebne są: zdolność samopoznania, krytyczne spojrzenie na własne przekonania, świadomość słabych i mocnych stron, umiejętność współpracy.

Relacje pomiędzy nauczycielem a uczniami oparte powinny być na współpracy. Ta zaś wymaga, by we wspólnej pracy zachować szacunek dla wzajemnej autonomii i różnorodności. W szkole ważne jest poczucie sprawczości. Dlatego lider pozwala na niezależne myślenie, wykorzystywanie wiedzy, doświadczeń i motywacji. Buduje kulturę współpracy, odpowiedzialności i wolności poprzez: dzielenie się wiedzą na temat organizacji, uwarunkowań, zadań, wyznaczenie granic wolności, samosterownie jednostek i zespołów.

Partycypacja to odchodzenie od rywalizacji na rzecz współpracy. Zarządzanie partycypacyjne zakłada wolność człowieka, partnerstwo, wspólne skupienie się nie na tym, kim się jest, ale kim dana osoba może się stać. W myśleniu o podmiotowości w szkole ważnym czynnikiem jest budowanie więzi, relacji opartych na szczerości, otwartości i zaufaniu. Pozwala to wszystkim podmiotom budować własne mistrzostwo – budować pewność siebie, zaufanie do własnych kompetencji. Rozumienie siebie staje się bowiem warunkiem empatii, która jest nieodzownym elementem relacji i komunikacji z drugim człowiekiem.

Główny cel szkoły, jakim jest uczenie się uczniów, nauczyciel realizuje poprzez postawę odpowiedzialności i refleksyjność. Nauczyciel jako przywódca w procesie dydaktycznym ma zapewnić warunki do nauczania i uczenia się poprzez wspólne określenie celów i kierunków. To jego najważniejsze zadanie. Konieczna zatem jest krytyczna refleksja nad tym, czy podejmowane działania pomagają uczniom zdobywać umiejętności, które nie tylko umożliwią uczniom sprawnie funkcjonować w społeczeństwie przyszłości, ale przede wszystkim funkcjonować rozumnie. Koncentracja na procesie uczenia się i rozwoju powinna wywoływać w nauczycielu refleksję nad sposobami pomocy uczniom, aby mogli oni rozwijać się w kierunku wyznaczonym przez ich potrzeby, fascynacje, pragnienia. Natomiast partycypacja w przywództwie nauczyciela pozwalająca na oddanie części władzy uczniom, oznacza odejście od przekazywania wiedzy i jej reprodukowania, a w zamian – tworzenie sytuacji problemowych. Wymaga to od uczniów samodzielności w myśleniu i działaniu, daje poczucie możliwości rozwoju ale i nakłada na nich odpowiedzialności za efekty uczenia się.

4. Nauczyciel jako przywódca edukacyjny

Kto jest przywódcą edukacyjnym? Warto przytoczyć definicję przywoływanego już wcześniej Mazurkiewicza, który opisując przywódcę edukacyjnego stwierdza między innymi, że jest to osoba, która posiada umiejętność uzewnętrznienia potencjału innych, dzieli się swoją władzą i zachęca do jak najlepszego współdziałania, pomagając innym uwierzyć w siebie, zobaczyć i wykorzystać własny potencjał. Autor ten proponuje również model przywódcy edukacyjnego, obejmujący trzy elementy: – intelektualną wrażliwość nauczyciela, – gotowość do bycia aktywistą edukacyjnym, czyli do aktywnego działania, – naukowe podejście do procesu kształcenia polegające na nieustannej rewizji swojej wiedzy, doskonaleniu umiejętności, refleksyjnej analizie własnego działania [Mazurkiewicz, 2011].

Nauczyciel, tak jak każdy, kto pragnie zostać przywódcą, musi zacząć od siebie. Dlatego też współczesny nauczyciel musi być przede wszystkim profesjonalistą przygotowanym merytorycznie, pedagogicznie, psychologicznie i metodycznie. Lista jego kompetencji, praw i powinności jest długa. Jest źródłem wiedzy, etycznych wartości oraz doświadczenia

społecznego i życiowego w zmieniającym się świecie. Wyzwala aktywność uczących się i wspomaga ich rozwój. Wyniki badań pedagogicznych i wszystkie raporty edukacyjne potwierdzają fakt, iż w systemie edukacji nauczyciel pełni rolę strategiczną. Nauczyciel jest bowiem wartością, celem i narzędziem polityki edukacyjnej. Jego działalność jest skierowana ku kulturze przyszłości i kształtowaniu stosunków międzyludzkich. Jakość i powodzenie tych obszarów zależy w dużej mierze od walorów osobowości nauczyciela, jego kompetencji i motywacji do pracy dydaktyczno - wychowawczej. Jest on również swoistym wzorem postępowania, podlegającym stałej obserwacji i ocenie przez wszystkie podmioty edukacji, a przede wszystkim przez uczniów.

Podstawowe pytania, które stawia sobie przywódca edukacyjny, to: Jak motywować uczniów do nauki? Jak pomóc im w rozwoju? Jak podnieść efektywność procesu uczenia się? Zadaniem nauczyciela - przywódcy jest więc tworzenie sytuacji autentycznie sprzyjających uczeniu się i stymulowaniu wszechstronnego rozwoju ucznia.

Mówiąc o przywództwie nauczyciela warto również przytoczyć słynne stwierdzenie, że droga do zwycięstwa publicznego wiedzie przez zwycięstwo prywatne [Covey, 2007, 2011]. Zwycięstwo publiczne wynikające z przywództwa opiera się na nieustannym rozwoju człowieka i jego udanych kontaktach z innymi. S. R. Covey postuluje jednak, że aby je odnieść, trzeba spełnić trzy warunki: – być proaktywnym, – zaczynać z wizją końca, – robić to, co najważniejsze [Covey, 2007]. Iwona Majewska-Opiełka uzupełnia powyższy zestaw i postuluje kształcenie w sobie pięciu cech warunkujących bycie przywódcą:

1) poczucie spójności wewnętrznej, czyli zgodności pomiędzy tym, co się mówi, robi, myśli, czuje,
2) *poczucie własnej wartości, szacunek dla samego siebie, zaufanie do siebie,*
3) *proaktywność, wybór decyzji, odpowiedzialność za ten wybór, przejmowanie inicjatywy,*
4) *poczucie obfitości, mentalność dostatku, postrzeganie świata jako szansy dla swoich możliwości,*
5) *pozytywne myślenie, zaczynanie z wizją końca, oczekiwanie pozytywnych okoliczności* [Majewska-Opiełka, 2010].

Przywództwo nauczycieli nosi znamiona przywództwa nieformalnego, ponieważ niezależnie od formalnie pełnionych funkcji, niektórzy nauczyciele są postrzegani przez uczniów jako liderzy. Jest to wybór subiektywny w odrożnieniu od, na przykład formalnego wyboru dyrektora szkoły. Źródła tej subiektywności tkwią w uczniach, w ich: wieku, zainteresowaniach przedmiotami szkolnymi, zainteresowaniach i pasjach pozaszkolnych, w rodzinnym systemie wartości. Mimo różnorodności oczekiwań uczniów znajdujemy wśród nauczycieli osoby uznawane za przywodców nawet przez kilka pokoleń uczniów.

O przywódczej roli nauczyciela decydują w równej mierze jego cechy osobowościowe jak również właściwości i efektywność jego działania pedagogicznego. Przywództwo nauczycieli jest też silnie skorelowane z ich wykształceniem, a w konsekwencji z prowadzonym w szkole przedmiotem. Poza tym nauczyciel jest przywódcą na ogół w konkretnym obszarze działań. Uczniowie, doceniając jego mocne strony, czynią go liderem w jednej z interesujących ich dziedzin. Dlatego nauczyciel może zostać przywódcą w zakresie nauki, ale również sportu, ubioru, a nawet stylu życia. Ideałem jest nauczyciel przywódca „w ogóle", czyli taki, który wywiera wpływ na uczniow zarówno w wymiarze naukowym, jak i życiowym – jest wielowymiarowym i niekwestionowanym autorytetem.

Wielowymiarowość przywództwa nauczycielskiego wymaga od nauczyciela odpowiedzialności pedagogicznej. Odpowiedzialność pedagogiczna określa bowiem poziom etycznego postępowania pedagoga i stanowi rezultat kierowania przez nauczyciela – wychowawcę własnym działaniem w stosunku do uczniów i wychowanków. Odpowiedzialnośc ta to relacja między pedagogiem a efektem jego oddziaływań, umożliwiająca ocenę jego pracy.

W odpwiedzialności tej wyłaniają sie trzy poziomy: 1) odpowiedzialność prawna za przestrzeganie przepisów prawnych obowiązujących naucznіu i wychowaniu; 2) odpowiedzialność zawodowa za należyte wypełnianie obowiązków i powinności fachowych, tzn. pedagogicznych umiejętności działania; 3) odpowiedzialność etyczna przejawiająca się w postawie realizacji interesów, potrzeb i dobra dziecka oraz poczuwania się do odpowiedzialności za niego i jego rozwój [Encyklopedia Pedagogiczna XXI w., t. III, s. 775-776].

Szerokie rozumienie odpowiedzialności nauczyciela mówi, że jest ona przyjętym zobowiązaniem, wynikającym zarówno z podpisania umowy o pracę, jaki i z pozytywnego obowiązku mocy sprawczej. Zobowiązanie to wymaga umiejętności podejmowania decyzji i ponoszenia związanego z nią ryzyka pomyłki. Niesie za sobą konieczność rzetelnej realizacji zadań związanych ze stanowiskiem powierzonym nauczycielowi oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą, opiekuńczą. Mówi o wspieraniu każdego ucznia w jego rozwoju oraz dążeniu do pełni rowoju osobowego. Katarzyna Olbrycht stwierdza: *pedagog odpowiada przede wszystkim za decyzję, w wyniku której staje się pedagogiem oraz za działanie, za jego przebieg i wynik – czy według T. Kotarbińskiego – za intencję i wynik* [Encyklopedia Pedagogiczna XXI w., t. III, s. 783].

Można także powiedzieć, że nauczyciel ma do czynienia z podwójną odpowiedzialnością – odpowiedzialnością za siebie i odpowiedzialnością za drugiego człowieka. W tym drugim ujęciu odpowiedzialność nie wiąże się z panowaniem nad drugim człowiekiem, jest natomiast wrażliwością na drugiego. Aby jednak można było mówić o prawdziwej odpowiedzialności nauczyciela za ucznia, mocna musi być samoodpowiedzialność nauczyciela. Za S. Kowalem należy stwierdzić, że nauczyciel, *który na mocy swej świadomej i dobrowolnej decyzji podjął trudne zadanie kształcenia i wychowania innych ludzi, odpowiada za powierzone sobie dobro, ponieważ wybrał taki właśnie zawód (....) można stwierdzić: jest odpowiedzialny, bo jest nauczycielem* [Kowal, 2004, s.106]. Zatem sam fakt bycia nauczycielem rozpoczyna proces ponoszenia odpowiedzialności.

W relacjach nauczyciel–uczeń chodzi o to, by na ucznia patrzeć jak na osobę ludzką. Model edukacji oparty na idei przywództwa zakłada dialogiczność spotkania nauczyciel–uczeń, autentyczność, wspólne ustalanie celów, udzielanie przez nauczyciela pomocy w opanowaniu przez ucznia narzędzi samodzielnego odbierania i wartościowania świata, odpowiedzialne organizowanie sytuacji uczenia się. Liczne badania wskazują, że dopowiedzialny nauczyciel to nauczyciel: zdyscyplinowany, punktualny, systematyczy, pracowity, sumienny, rzetelny, wytrwały, słowny, wyrozumiały, tolerancyjny.

5. Wybrane kompetencje warunkujące przywództwo edukacyjne nauczyciela

Ewolucja funkcji nauczyciela i jego zadań zmierza w kierunku eksponowania uczenia się realnego życia, wielostronnej aktywności i samodzielności, wspomagania młodzieży w kształtowaniu jej planów edukacyjnych i życiowych. Sens pracy nauczyciela wyznacza już nie jedynie przekaz wiedzy, ale uczenie jej samodzielnego wytwarzania i stosowania, a także poruszania się w świecie wielości i sprzeczności informacyjnej oraz konfliktów wartości i interesów. Dlatego w projektowaniu edukacyjnym nauczyciel powinien zadbać oto, by dominował standard podmiotowy a nie przedmiotowy, by poprzez intelektualną aktywność uczeń mógł tworzyć osobisty model koncepcyjny rzeczywistości, który stałby się podstawą do orientacji w otaczającym świecie, do samodzielności, do umiejętności krytycznego myślenia, do wartościowania.

Tylko taki nauczyciel, który jest tłumaczem świata szanującym autonomię i indywidualność osób uczących się, konsultantem, diagnostykiem, osobą ułatwiającą uczenie się, w którym jest miejsce zarówno dla wolności, jak i dyscypliny towarzyszącej każdemu działaniu, będzie miał szansę stawania się przywódcą edukacyjnym. Przywództwo nauczyciela w szkole zachodzi w grupie. Taką jest niewątpliwie klasa szkolna. Ma więc do czynienia z różnorodnością działań, postaw, zachowań i wartości uczniów, a przede wszystkim, z permanentną komunikacją. Niezbędne okazuje się zatem posiadanie przez nauczyciela pewnych cech osobowości, umiejętności, kompetencji, które zdaniem autorki, determinują jego przywództwo.

Niezbędną umiejętnością w przypadku osób, których praca wymaga stałego obcowania z ludźmi jest efektywne funkcjonowanie w relacjach z innymi. Do takich osób należą bez wątpienia nauczyciele, dla których zdolności, umiejętności, kompetencje społeczne, są wyznacznikiem efektywności ich funkcjonowania w rzeczywistych sytuacjach zawodowych.

Sercem przywództwa nauczyciela jest to, co się dzieje w relacji nauczyciel – uczeń. Dlatego kompetencja *budowania poprawnych relacji,* jest dla nauczyciela jedną z ważniejszych. Relacja ta nie może być sprowadzona tylko do procesu dydaktycznego. Nauczyciel i uczeń są osobami, które powinny być w stałym dialogu, ogarniającym znacznie szerszy zakres zagadnień niż przekazywanie wiedzy. Mówiąc o charakterze relacji nauczyciel – uczeń warto przypomnieć, że wychowanie jest mało skuteczne, jeśli jest oparte na systemie nakazowo-zakazowym, sankcjach i strachu. Zaufanie nauczyciela do ucznia wzbudza w uczniu zaufanie do nauczyciela i współdziałanie obydwu. To sprzężenie zwrotne buduje zdrową, pozytywną motywację do nauki u ucznia i do pracy u nauczyciela. Wzajemna życzliwość i zaufanie, a także sprawiedliwość w ocenie osiągnięć ucznia stanowią właściwy punkt wyjścia do pracy edukacyjnej nauczyciela i zarazem warunek jej powodzenia.

W przestrzeniach szkolnych, to od nauczyciela zależy, jakie będą relacje między nim a uczniem. Nauczyciel jest gospodarzem w szkole, stąd jego zachowanie powinno być wzorcowe i otwarte na innych. W budowaniu dobrej relacji i przyjaznych stosunków z uczniami nie istnieje jednak droga na skróty, która może się przejawiać nadmierną pobłażliwością, brakiem dyscypliny w klasie, pozwalaniem uczniom na zbyt wiele lub nawet zabieganiem o ich sympatię przez spoufalanie się. Uczniowie szybko wychwycą takie zachowania, uznając je za sztuczne, a nawet niestosowne. Wyznaczanie i egzekwowanie przez nauczyciela ustalonych granic nie jest sprzeczne z procesem budowania dobrej relacji z uczniami. Im bardziej klarowne są granice, jakie nauczyciel wyznacza, np. dobrego – złego zachowania, tym większa szansa, że będą one przestrzegane przez uczniów. Odgrywanie przez nauczycieli ról, pozowanie na surowych, niedostępnych czy groźnych, tworzenie barier w komunikacji nie zmusi uczniów do szacunku i liczenia się z ich ważną, niedostępną osobą. Uczniowie mają bowiem dobre wyczucie, kto jest kim naprawdę, a grę czy fałsz wyczuwają bezbłędnie i szybko demaskują. Nauczyciel – przywódca może zatem czasem pozwolić sobie na chwilę słabości, udowadniając tym samym, że jest zwykłym człowiekiem, którego można polubić.

Istotne znaczenie w budowaniu przywództwa przez nauczyciela ma jego *autorytet.* Nauczyciel, który odnosi się z szacunkiem do dzieci, traktuje je poważnie, interesuje się ich sprawami i troskami, cieszy się znacznie większym autorytetem niż nauczyciel „formalista". Bezpośredniość i takt względem młodzieży, wyrozumiałość dla jej niegroźnych wybryków to czynniki warunkujące uznanie jego autorytetu przez uczniów. Oddziaływanie wychowawcze takiego nauczyciela nie będzie oparte na prestiżu jego stanowiska, żądaniu ślepego posłuszeństwa, wymuszaniu podporządkowania się i podkreślaniu swojej wyższości nad uczniem. Taki nauczyciel nie sprawuje władzy, lecz współdziała z uczniami. Nie ma jednak wychowania bez wymagań. W relacji nauczyciel - uczeń, życzliwość i stanowczość wymagań wobec uczniów, a więc reguły nieformalne i oficjalne, muszą się wzajemnie uzupełniać, a zrównoważenie tych dwóch elementów warunkuje prawidłowe wychowanie w szkole.

Niezwykle pomocny w tym procesie jest takt pedagogiczny nauczyciela, który przejawia się w poszanowaniu godności osobistej, prywatności i uczuć wychowanków. Osoby obdarzone poczuciem taktu posiadają, jak gdyby specyficzny wysubtelniony, zmysł, dzięki któremu potrafią zachować się w każdej sytuacji tak, aby nie dotknąć, nie zadrasnąć, nie zranić uczuć i godności drugiego człowieka, ni słowem, ni gestem, ni czynem. Nauczyciel taktowny nigdy nie postępuje w ten sposób, by w świadomości ucznia mogło się zrodzić poczucie małej wartości.

Jedną z wielu cech osobowości nauczyciela – przywódcy, która ma istotne znaczenie w procesie wychowania i nauczania jest empatia. Wrażliwość empatyczna jest bowiem taką predyspozycją emocjonalną, która pozwala nie tylko rozróżnić przeżycia innych, ale je rozumieć i odpowiadać na nie podobnymi stanami. Wychowanie nie jest możliwe bez empatycznego wczuwania się w sytuację wychowanka. Wychowawca, nie tylko że powinien wczuwać się w sytuację wychowanka, ale pomagać wychowankowi mądrze kierować własnymi przeżyciami i zająć wobec nich odpowiednią postawę. Dla dojrzałego nauczyciela wychowawcy empatia jest środkiem, dzięki któremu wychowanek nie tylko poczuje się zrozumiany i pokochany, lecz będzie miał szansę, by lepiej zrozumieć samego siebie. Empatia jest więc bardzo pomocna nauczycielowi ponieważ pozwala przewidywać zachowanie uczniów w różnych sytuacjach, przez co może on poznać ucznia i wyciągnąć do niego pomocną dłoń. Dobry i empatyczny nauczyciel i wychowawca stara się zrozumieć ucznia, traktować jego zachowanie jako wyraz jego problemów a nie złej woli, znaleźć czas na indywidualny kontakt, okazywać swoje zainteresowanie jego problemami, pomagać uczniowi odkrywać jego wartość, umieć go wysłuchać i wspierać w działaniu, aby nie rezygnował. W badaniach naukowych podkreśla się wielokrotnie, że nauczyciele o wysokim poziomie empatii mają lepszy i efektywniejszy wpływ na osiągnięcia uczniów w nauce i zachowaniu.

Obok empatii również spolegliwość, rozumiana jako chęć udzielania pomocy drugiej osobie, jest niezwykle ważnym elementem w relacji i komunikacji z drugim człowiekiem. Daje więc duże możliwości w pracy nauczycielskiej. Nauczyciel o wysokim poziomie empatii i spolegliwości ma na przykład zdecydowanie większe szanse i możliwości na lepsze, sprawniejsze, obiektywne i sprawiedliwe ocenianie osiągnięć każdego ucznia. Nauczyciel spolegliwy to człowiek dobry, o czułym sercu, wrażliwy na cudze potrzeby i skłonny do pomocy. Zdyscyplinowany wewnętrznie, a co ważniejsze emanujący chęcią działania. Taki wychowawca - opiekun, chroniąc swych podopiecznych, jest gotowy przyjąć na swe barki ciężar odpowiedzialności. W swoim życiu kieruje się miłością do bliźnich, która sprawia, iż podejmuje wyrzeczenia, by stawać w ich obronie, czy wydobyć ich z opresji. Takim nauczycielom uczniowie mogą ufać i na nich polegać. Nauczyciele spolegliwi pomagają uczniom dostrzec własne predyspozycje. Ich zachęty są „motorem" postępu, motywacją do pokonania nieśmiałości i uwierzenia we własne siły. Zależy im na powodzeniu wychowanków, dlatego w trudnych chwilach są dla nich emocjonalną podporą. Mimo wielu przeszkód zdobywają się na wyrozumiałość i życzliwość.

Jak wielokrotnie podkreślano już w niniejszym tekście przywódca edukacyjny charakteryzuje się szczególną koncentracją na uczniu i jego rozwoju. Pytanie o to, jak zachęcić uczniów do nauki, nurtuje przecież każdego nauczyciela, który traktuje swoją pracę na serio i chce być nauczycielem skutecznym. Naturalnym jest więc, że każdy nauczyciel, który chce przewodzić stale poszukuje odpowiednich sposobów dotarcia do swoich uczniów, czyli wywierania wpływu i motywowania ich do uczenia się oraz właściwych zachowań w szkole i poza nią.

Często podkreśla się, że w szkole każdy uczeń powinien rozwijać się według swoich predyspozycji i możliwości oraz osiągać indywidualny sukces. Nauczyciel więc powinien tak zorganizować uczenie się w szkole, żeby każdy uczeń mógł w niej się rozwijać na miarę swoich możliwości i osiągnąć sukces. Aby jednak skutecznie motywować musi najpierw

poznać ucznia i przyczyny jego chęci bądź niechęci do nauki. Powinien wiedzieć czy motywują go bardziej czynniki wewnętrzne – pasja, zainteresowania, ciekawość świata – czy zewnętrzne – dobre oceny, pochwały, nagrody, uczestnictwo w konkursach a także pamiętać o tym, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to, które z nich są lepsze. Inaczej do działania zachęci ucznia z silną motywacją wewnętrzną np. poprzezdziałania manualne pozwalające mu na doświadczenie radości tworzenia, a inaczej ucznia z silniejszą motywacją zewnętrzną, dla którego ważniejsze będą pochwały nauczyciela, pozytywne oceny, nagrody.

Nie wszyscy uczniowie mają jednak równy poziom motywacji do osiągnięcia swoich celów. Ogromne znaczenie ma tutaj sam przebieg procesu edukacyjnego, czyli przebieg zajęć, które nauczyciel powinien tak poprowadzić, aby zainteresować, rozbudzić jak największą motywację uczniów do uczenia się, poszukiwania, gromadzenia, dzielenia się a w rezultacie do osiągnięcia upragnionego celu, po którym przychodzi nagroda. Dlatego cel musi być atrakcyjny, osiągalny, realistyczny i wyraźny. Ważne są także metody pracy wspierające wiarę ucznia w siebie. Dobrze uczący nauczyciel nie potrzebuje wspaniałych warunków. Jeśli chodzi o wyniki nauczania, nawet najlepiej wyposażona sala i wysokiej klasy sprzęt dydaktyczny zawiedzie, gdy nauczyciel będzie dla ucznia osobą nieatrakcyjną. W tej atrakcyjności chodzi jednak o to, aby nauczyciel był ekspertem liczącym się ze swymi słuchaczami w tym czego uczy i jak uczy. Taki nauczyciel potrafi spowodować, by wiedza, którą przekazuje, była żywa, to znaczy mogła być ugruntowana w osobistym doświadczeniu ucznia.

Motywując uczniów do nauki, nauczyciel powinien posługiwać się przede wszystkim metodami wspierającymi wiarę ucznia w siebie nauczyciel, a więc: – programować drogę ucznia do sukcesu; – pomagać stawiać cele, osiągać postępy i dostrzegać związek między nakładem jego pracy, a efektami; – udzielać pomocy uczniom z niepowodzeniami; – zapobiegać syndromowi porażki u uczniów; – pomagać, chroniąc dobre samopoczucie uczniów, – zachęcać do zadań o właściwym dla nich stopniu trudności.

Od nauczyciela – przywódcy wymaga się więc, by naprawdę był kompetentny, konkretny, komunikatywny. Bez tej triady, niemożliwe jest zbudowanie poprawnych relacji wynikających z obowiązków zawodowych nauczyciela. Nauczyciel musi być więc ekspertem w tym czego naucza. Jeżeli nie czuje się on pewnie w przedmiocie, który wykłada, będzie unikał każdej sytuacji, w której uczniowie mogliby postawić pytania. Jeżeli uczniowie dostrzegą w nauczycielu człowieka z pasją, który żyje swoim przedmiotem, znacząco wpłynie to na ich wzajemne relacje. Również pozytywnie wpłynie to na jego relacje z rodzicami uczniów, którzy nie będą mieli wątpliwości, że swoje dziecko oddali w ręce eksperta. Nauczyciel powinien być konkretny. Ta cecha powiązana jest z inną, również istotną cechą, a mianowicie: konsekwencją. Nie może mieć miejsca sytuacja, w której nauczyciel zapowiada uczniom sprawdzian na dany dzień, uczniowie się przygotowują, a nauczyciel go odwołuje stwierdzając, że uczeń ma być zawsze przygotowany do lekcji, a to on – nauczyciel – będzie decydował, kiedy zrobi sprawdzian. Takie traktowanie ucznia przez nauczyciela, przyczynia się do niepoważnego traktowania nauczyciela przez ucznia

Realizowanie tych postulatów w codziennej pracy jest podstawą funkcjonowania nauczyciela jako przywódcy, który chce skutecznie motywować i rozbudzać pasję, oraz zwiększyć prawdopodobieństwo wysokich wyników swoich podopiecznych. Ale aby motywacja ucznia przebiegała prawidłowo, nauczyciel musi zacząć od pracy nad samym sobą, czyli nad własną skutecznością, określaniem osiągalnych celów i ich realizacją, wykorzystaniem wszystkich swoich umiejętności. Tylko zmotywowany nauczyciel będzie potrafił zmotywować swoich uczniów. Dlatego niezbędnymi w pracy nauczyciela przywódcy są kolejne kompetencje osobowościowe, takie jak motywacja i zaangażowanie. Najbardziej intuicyjne rozumienie zaangażowania definiuje się jako stan, w którym ludziom „chce się" dążyć do osiągnięcia konkretnych celów lub jako gotowość do osiągnięcia określonych celów, bez względu na ilość trudności, które trzeba pokonać po drodze, w zamian za osiągnięcie okre-

ślonych wartości. Dlatego ważna jest także sumienność i rzetelność w pracy pedagogicznej, która jest wyrazem kultury pracy nauczyciela. Przejawia się ona w dbałości o jakość wykonywanej pracy i w zaangażowaniu w wykonywanie zadań. Sumienny nauczyciel dba o standardy swojej pracy pedagogicznej. Realizując zadania, nie popełnia błędów, dba o szczegóły, dotrzymuje ustalonych terminów i zawsze kończy podjęte działania. Jest godny zaufania i wiarygodny w oczach uczniów, rodziców i kolegów. Najważniejsza jest bowiem sama postawa nauczyciela wobec wykonywanego zawodu, optymistyczne myślenie i chęć działania. Nauczyciel zaangażowany zawsze odczuwa satysfakcję i zawsze też pozostaje lojalny wobec podjętych zobowiązań. Codziennie wykorzystuje wszystkie swoje możliwości, konsekwentnie utrzymując poziom wyników. Systematycznie podejmuje się też zadań wykraczających poza codzienne obowiązki, np. zajęcia pozalekcyjne, wycieczki itp. Dodatkowo zaangażowanie nauczycieli wpływa na poziom ich kreatywności i innowacyjności, które są z kolei gwarantami sukcesu w pracy.

Na co dzień przywództwo nauczyciela przejawia się w klasie, gdzie nauczyciel jest kimś w rodzaju szefa, ponieważ to on organizuje pracę całego zespołu oraz odpowiada za bezpieczeństwo uczniów. Sposób zarządzania zespołem wpływa na efektywność jego funkcjonowania. Badania nad kierowaniem klasą pokazały, że nie jest możliwe odróżnienie dobrych nauczycieli od złych na podstawie tego, jak reagują oni na problemy dyscyplinarne, czy na złamanie reguł obowiązujących w klasie. Różnica między takimi nauczycielami jest przede wszystkim widoczna wówczas, gdy obserwuje się sposoby, jakich używają, by uniemożliwić pojawienie się takich problemów. Dobrzy nauczyciele to tacy, którzy traktują kierowanie klasą bardziej jako problem instruowania, mówienia i pokazywania uczniom, czego się chce, by robili, niż jako zmuszenie ich do robienia czegoś, co już robić potrafią. Jedna z cech nauczycieli, którzy są w stanie utworzyć i utrzymać w klasie warunki efektywnego uczenia się jest cecha określona jako *bycie z*, czyli umiejętność bacznego obserwowania, co dzieje się w klasie, i pokazywania uczniom, że jest razem z nimi. Tak więc *bycie z* jest składnikiem skutecznego kierowania klasą, które prowadzi do powstania warunków efektywnego uczenia się.

Jednym z podstawowych składników kompetencji społecznych nauczyciela, który może być niezbędnym w skutecznym kierowaniu zespołem klasowym uczniów jest asertywność nauczyciela wychowawcy klasowego. Asertywność kojarzy się zazwyczaj ze sztuką mówienia nie. Jednak podstawą asertywności powinna być umiejętność pogodzenia własnych i cudzych potrzeb społecznych. Czy zatem asertywność w pracy nauczyciela w szkole oznaczać by miała skuteczne odmawianie uczniom,? Nie, ponieważ asertywność nauczyciela należy rozumieć jako stawianie granic, na podstawie zasad, a potem konsekwencja w ich egzekwowaniu od podopiecznych. Tylko asertywny nauczyciel posiada umiejętności pełnego wyrażania siebie w kontakcie z uczniami. Zachowanie asertywne oznacza bowiem bezpośrednie i uczciwe wyrażenie swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień, w sposób respektujący uczucia ucznia, jego postawy, opinie, prawa i pragnienia. W sytuacjach konfliktowych umiejętności asertywne pozwalają nauczycielowi osiągnąć kompromis bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości. Asertywność jest więc łagodną stanowczością, dzięki której nauczyciel przywódca nie musi uciekać się do złośliwości, siły, słownej agresji czy manipulacji. Taki nauczyciel odmawia uczniom stanowczo i jednoznaczne, ale w sposób nie naruszający ich godności i uczuć, krytykuje ucznia, ale nie rani jego godności i szanuje jego prawa do posiadania odrębnego zdania.

Wymienione powyżej kompetencje nie wyczerpują zapewne całego spektrum uwarunkowań przywództwa edukacyjnego nauczyciela. Nie mniej jednak wskazują, że nauczyciel, aby być przywódcą powinien być po prostu dobrym nauczycielem, który jest: – kompetentny (posiada wiedzę i doświadczenie), – wspiera ucznia w rozwijaniu jego zdolności i umiejętności, – poczuwa się do odpowiedzialności za ucznia i jego rozwój, – pomaga swo-

im uczniom i traktuje ich podmiotowo, – potrafi: słuchać, chwalić, przyznać się do błędu, – jest systematyczny, obowiązkowy, konsekwentny, ale również elastyczny i otwarty na sugestie, – posiada poczucie humoru i wysoką kulturę osobistą.

6. Podsumowanie

Każdy człowiek, który odgrywa pewną rolę w życiu innego człowieka staje się w pewnym sensie odpowiedzialny za to, kim się ten staje. Taką osobą na pewno jest nauczyciel. Przywództwo edukacyjne nauczyciela, będące wyrazem i wynikiem osobowej relacji nauczyciel – uczeń, powinno być poparte odpowiedzialnością pedagogiczną nauczyciela. Sukcesy w zawodzie nauczyciela odnoszą ci, którzy trafią do serca ucznia, rozumieją go, interesują się nim, ale potrafią także zarazić swoimi pasjami i wzniecić w nim zapał. Przywództwo edukacyjne sprzyja takiemu podejściu do ucznia, ponieważ tworząc w szkole przestrzeń autentycznego spotkania tych dwóch osób, pomaga wzrastać przede wszystkim uczniowi, ale także nauczycielowi.

BIBLIOGRAFIA

Albińska Ewa. 2004. Odpowiedzialność. W *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku. tom III*, red. Tadeusz Pilch. Warszawa: Żak. Wydawnictwo Akademickie.

Covey Stephen R. 2007. *7 nawyków skutecznego działania*. tłum. I. Majewska-Opiełka. Poznań: REBIS.

Covey Stephen R. 2011. *Zasady skutecznego przywództwa*. tłum. K. Pawłowski. Poznań: REBIS.

Góralska Renata, Madalińska - Michalak Joanna. 2013. *Kompetencje emocjonalne nauczyciela.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Kordziński Jarosław. 2013. *Nauczyciel, trener, coach.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Kowal Stanisław. 2004. *Współczesne konteksty odpowiedzialności nauczyciela*. Kraków: Wydawnictwo Naukowej Akademii Pedagogicznej.

Kwiatkowski Stefan, Michalak Joanna. 2010. *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

Kwiatkowski Stefan, Michalak Joanna, Nowosad Inetta. 2011. *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu.* Warszawa: Difin.

Majewska - Opiełka Iwona. 1998. *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*. Warszawa: Medium.

Majewska - Opiełka Iwona. 2010. *Wychowanie do szczęścia*. Poznań: Rebis.

Mazurkiewicz Grzegorz. 2011. *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Mazurkiewicz Grzegorz. 2012. *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Męczkowska-Christiansen Astrid. 2015. „Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej: menadżer, urzędnik czy obywatel”? *Forum Oświatowe* Nr 2(54).

Michalak Joanna M. 2004. Odpowiedzialność nauczyciela. W *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku. tom III*, red. Tadeusz Pilch. Warszawa: Żak. Wydawnictwo Akademickie.

Penc Józef. 2008. *Encyklopedia Zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.